दिल्ली में शिक्षक समर्थन कोशिशों की पड़ताल

निमरत खंदपुर

दिल्ली के सरकारी विद्यालयों में बदलाव की चर्चा पूरे देश में है। यह बदलाव कई स्तर पर किए गए हैं– आधारभूत सुविधाओं का नवीनीकरण, मुख्य प्रधान अध्यापक का क्षमतावर्धन, विद्यालय प्रबन्धन समिति के सशक्तिकरण और नवीनीकरण के माध्यम से विद्यालय और समुदाय के बीच जुड़ाव को मजबूत करना, शिक्षक समर्थन के व्यापक ढाँचे, और योग्यता के आधार पर समूहीकरण के माध्यम से सीखने के परिणाम में सुधार लाना आदि प्रमुख हैं। इस लेख में बदलाव की इस व्यापक प्रक्रिया को मेंटॅर टीचर की संकल्पना, दिल्ली में मेंटॅर टीचर का चुनाव, उनके कार्य व प्रशासनिक व्यवस्था के सन्दर्भ में देखने की कोशिश की गई हैं। लेख मेंटॅर टीचर कार्यक्रम की प्रभावशीलता का ब्यौरा भी प्रस्तुत करता है।

दिल्ली के सरकारी विद्यालयों में हुए ये बदलाव दो कारणों से और भी दिलचस्प हो जाते हैं– पहला, दिल्ली के बजट में शिक्षा के लिए लगातार पिछले तीन सालों में 24 से 26% का हिस्सा रहा है। (Jain, 2017; Sharma, 2018; The Economic Times, 2015) दिल्ली की सरकार, जो आम आदमी पार्टी 2015 से चला रही है, ने इस प्रकार के निवेश से शिक्षा के प्रति एक खास प्रतिबद्धता दिखाई है। साथ ही, शिक्षामंत्री और अन्य अधिकारियों का विद्यालयों में आना-जाना, और शिक्षकों, अभिभावकों व अन्य हितधारकों के साथ लगातार मिलना अपने आप में ही उनकी बदलाव लाने में रुचि को रेखांकित करता है। राजनीतिक इच्छाशक्ति यानी पॉलिटिकल विल एक बहुत बड़ा कारण होता है किसी भी शैक्षिक बदलाव की सफलता में - आधी लड़ाई तो इसी से जीती जा सकती है। (Haddad, 1975; Halpin & Troyna, 1995; McConnell, 2010)

दूसरा, बाकी राज्यों की तुलना में दिल्ली छोटा है। दिल्ली में कुल 2789 सरकारी विद्यालय हैं, जिनमें केवल 1017 दिल्ली सरकार की देखरेख में हैं। शिक्षकों की संख्या 1,38,849 है, जिनमें से केवल 76,010 सरकारी विद्यालय में नियुक्त हैं। 30% शिक्षकों की संविदा नियुक्ति की गई है। (DISE 2016-17; Praja Foundation, 2017) कहा जा सकता है कि दिल्ली में किसी भी कार्यक्रम का क्रियान्वयन एक बड़े राज्य में एक पायलट (Pilot) करने के समान है। बदलती प्रक्रियाओं पर निगरानी रखना, हितधारकों के साथ सम्पर्क में रहना और जहाँ ज़रूरत हो, वहाँ सुधार करना तुलनात्मक दृष्टि से आसान है।

इन दोनों तर्कों की पुष्टि होती है दिल्ली में लागू किए गए शिक्षक समर्थन के व्यापक ढाँचे से, जिसकी चर्चा इस लेख में आगे की गई है। हालाँकि दिल्ली में बहुत कुछ हुआ है, और हो रहा है, इस लेख का केंद्र यही ढाँचा होगा, जो मेंटॅर टीचर और टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर के माध्यम से एक विद्यालय-आधारित शिक्षक समर्थन प्रक्रिया का नमूना है।

मेंटॅर टीचर की संकल्पना

मेंटॅर टीचर्स की बात ज़्यादातर नए शिक्षकों के सन्दर्भ में की जाती है, जो शिक्षक हाल ही में नियुक्त हुए हैं। परन्तु दिल्ली में इस रणनीति को शैक्षिक सुधार और बदलाव के लिए भी

अपनाया गया है। इस ढाँचे की चर्चा से पहले मेंटॅर टीचर और मेंटॅरिंग की कुछ व्याख्याओं को देख लेते हैं, जैसे– मेंटॅरिंग क्या है? मेंटॅर टीचर कौन बन सकता है? मेंटॅर टीचर की भूमिका, उनका नज़रिया, मेंटॅर टीचर कार्यक्रम के प्रकार आदि। करले के अनुसार “मेंटॅरिंग एक सहयोग की प्रक्रिया है, जिसमें मेंटॅर एक प्रेरणास्रोत के रूप में प्रस्तुत होता है, एक सलाहकार बनता है, उपयोगी जानकारी देता है, और अपने अनुभवों के आधार पर दूसरों का समर्थन कर सकता है।” (Curley, 1988)

मेंटॅर टीचर को शैक्षिक नवीनीकरण के उत्प्रेरक के रूप में देखा गया। (Eckmier & Bunyan, 1995) किसी भी शैक्षिक बदलाव को लाने के लिए मेंटॅर टीचर पहले खुद, अपने अभ्यास के सन्दर्भ में, समझते हुए अन्य शिक्षकों के साथ नए नज़रिए और नई प्रक्रियाएँ साझा करते हैं। आगे, शिक्षक इस बदलाव को अपने विद्यालय और अपनी कक्षा के सन्दर्भ में समझते हुए अपनाते हैं। इस प्रकार मेंटॅर टीचर बदलाव के लिए एक मॉडल का प्रदर्शन करते हैं। यह प्रक्रिया विद्यालय आधारित, नीचे से ऊपर बदलाव की प्रक्रिया है, न कि कोई ‘ऊपर’ से थोपा गया आदेश है, जिसे औपचारिक रूप से पूरा करना है। इस कारण यह प्रक्रिया उत्सुकता और विश्वास से परिपूर्ण है।

मेंटॅर टीचर का कोई आदर्श नहीं है। यह ज़रूरी नहीं कि ‘अच्छे’ शिक्षक अच्छे मेंटॅर होंगे। (Sanchez, Roegman & Goodwin, 2016) न ही यह ज़रूरी है कि ‘मास्टर ट्रेनर्स’ को ही मेंटॅर टीचर बनाया जाए। (Ganser, 1995) संक्षिप्त में उनके गुणों को एक सहज संवेदनशीलता, और विषय एवं शिक्षणशास्त्र में निपुणता का मिश्रण कहा जा सकता है।

मेंटॅर टीचर का कोई आदर्श नहीं है। यह ज़रूरी नहीं कि ‘अच्छे’ शिक्षक अच्छे मेंटॅर होंगे। (Sanchez, Roegman & Goodwin, 2016) न ही यह ज़रूरी है कि ‘मास्टर ट्रेनर्स’ को ही मेंटॅर टीचर बनाया जाए। (Ganser, 1995) संक्षिप्त में उनके गुणों को एक सहज संवेदनशीलता, और विषय एवं शिक्षणशास्त्र में निपुणता का मिश्रण कहा जा सकता है। कार्य के लिए इच्छा, प्रतिबद्धता एवं उत्साह, वयस्कों के साथ कार्य करने की समझ, और शिक्षा को एक पेशे (profession) के रूप में दिखने की क्षमता भी निःसंदेह आवश्यक है। (Blank & Sindelar, 1992) साथ ही उनमें अपने अनुभवों को सहकर्मियों के सहयोग के लिए इस्तेमाल में लाने की क्षमता होनी चाहिए। उनमें परस्पर विश्वास और सम्मान के भाव होने चाहिए। मेंटॅर टीचर के कई कार्य हैं, लेकिन मुख्य रूप से अपने सहकर्मियों के व्यावसायिक एवं व्यक्तिगत विकास को बढ़ावा देना है, क्योंकि सीखने सिखाने की प्रक्रिया में उनका सहयोग महत्त्वपूर्ण है। मेंटॅर टीचर को शिक्षा के क्षेत्र में शोध का ज्ञान, और नवाचार एवं वैकल्पिक प्रक्रियाओं में दिलचस्पी होनी चाहिए। अवलोकन कर उपयोगी प्रतिक्रिया देने की क्षमता के साथ एक मित्र के रूप में समर्थन, प्रोत्साहन और प्रशंसा करने की समझ होनी चाहिए। (Blank & Sindelar, 1992; Ganser, 1995)

मेंटॅर टीचर में पाठ्यचर्या, सीखने-सिखाने की प्रक्रियाओं की समझ, शिक्षा विमर्श सहकर्मियों के साथ मिलकर काम करने की क्षमता, और अपनी सोच एवं अपने अनुभवों को साझा करने की क्षमता होनी चाहिए। सुनने की क्षमता, कक्षा में प्रदर्शन की क्षमता, छोटी से बड़ी चीज़ों-चाहे वह व्यावसायिक हों या व्यक्तिगत-में मदद करने की और ज़रूरत पड़ने पर अपना समय दे पाने की इच्छा आदि भी आवश्यक है। हर कार्य का महत्त्व जानना भी ज़रूरी है पूरे साल के लिए बैठकों का व्यवस्थित कैलेंडर तैयार करने से लेकर लगातार अनुभव लेने और मिलकर मुश्किलों का हल निकालने तक। (Kyle, Moore & Sanders, 1999; West, 2002)

प्रश्न यह भी उठता है कि मेंटॅर टीचर बनने के लिए कितने सालों का अनुभव ज़रूरी

है? हालाँकि यह ज़रूरी नहीं कि कई सालों के अनुभव से ही मेंटॅर टीचर के पास उपर्युक्त उदाहरणों में ज़िक्र की गई विशेषताएँ विकसित होंगी। परन्तु बहुत कम सालों के अनुभव के कारण शायद मेंटॅर के तौर पर उनकी स्वीकृति कम हो सकती है। साथ ही बहुत सालों से सेवारत शिक्षकों के साथ यह ख़तरा है कि कम उम्र के शिक्षकों को लगेगा कि शायद उनमें, उनके लिए सहानुभूति कम होगी। इसलिए, ज़्यादातर दुनिया भर में आठ और पन्द्रह वर्ष का अनुभव रखने वाले शिक्षकों को मेंटॅर टीचर नियुक्त किया जाता है। (Ganser, 1995)

मेंटॅर टीचर कार्यक्रम दो प्रकार के हो सकते हैं- पहला, विद्यालय के भीतर ही कुछ शिक्षक इस भूमिका को निभाएँ। दूसरा, इस कार्य के लिए चुने गए शिक्षक कुछ सालों के लिए पूरे समय तक अपने मूल विद्यालय (जहाँ वह कार्यरत है) से बाहर रहें, और अपना पूरा समय नए विद्यालय में लगाएँ। विद्यालय से पूरी छुट्टी लेने के लाभ ज़्यादा आकर्षक हैं। एक तो इसलिए कि मेंटॅर टीचर की भूमिका पूरे समय के लिए निभाने से उन्हें बाकी चिन्ताओं से मुक्ति मिल जाती है, और वह अपना पूरा ध्यान शिक्षण सम्बन्धी गतिविधियों पर लगा सकते हैं और इस तरह बदलाव लाने में और सक्षम होते हैं। (Shapley & Luttrell, 1992; Schaverien & Cosgrove, 1997; Bova & Phillips, 1982) दूसरा, मेंटॅर टीचर की भूमिका निभाने से स्वयं उन्हें भी बहुत लाभ होता है। मेंटॅर टीचर को लगता है कि जब वह विद्यालय में वापस पहुँचते हैं, अपने नए अनुभवों के कारण वह अपने कार्य को बेहतर तरीके से कर पाते हैं। दूसरा, अकसर देखा गया है कि मेंटॅर टीचर आगे जाकर अकादमिक नेतृत्व से जुड़ जाते हैं। साथ ही, उन्हें एक व्यावसायिक समुदाय का हिस्सा होने का एहसास होता है। उनकी पहचान एक बच्चों के शिक्षक की न रह कर, शिक्षकों के शिक्षक की बन जाती है; कुछ आगे जाकर सेवापूर्व शिक्षा में कार्य करने लग जाते हैं। एक महत्त्वपूर्ण परिणाम यह भी है कि जब मेंटॅर टीचर अपने विद्यालय में वापस जाते हैं, तो वह अपने सहकर्मियों के साथ विद्यालय में 'सीखने के समुदाय' (learning community) की पहल करते हैं। आख़िर में, मेंटॅर टीचर को लगता है कि इस कार्यक्रम में भागीदारी से उनका कायाकल्प हो गया और वह एक नई प्रकार की प्रेरणा का अनुभव करते हैं। (Hanson & Moir, 2008)

दिल्ली में मेंटॅर टीचर का चुनाव, उनके कार्य एवं प्रशासनिक व्यवस्था

दिल्ली में मेंटॅर टीचर का चयन एक स्वैच्छिक प्रक्रिया से शुरू हुआ। 2016 में दिल्ली सरकार सरकारी विद्यालयों में माध्यमिक स्तर पर पढ़ा रहे शिक्षकों (Trained Graduate Teachers, TGT) के साथ एक बैठक बुलाई गई, जिसमें लगभग 24000 शिक्षक मौजूद थे। इस बैठक में उन्होंने दिल्ली के सरकारी विद्यालयों की शैक्षिक स्थिति को बेहतर करने के लिए सुझाव माँगे। इसी बैठक के दौरान मेंटॅर टीचर कार्यक्रम की योजना भी विकसित हुई।

दिल्ली सरकार ने बैठक में उपस्थित शिक्षकों को मेंटॅर टीचर कार्यक्रम में भाग लेने के लिए आमंत्रित किया। यह स्पष्ट किया गया कि मेंटॅर टीचर को न कोई अधिक वेतन मिलेगा, ना उन्हें कोई लाभ होगा; यहाँ तक की उन्हें टीए (TA) जैसी सुविधाएँ भी उपलब्ध नहीं होंगी। सरकार की यह सोच थी कि मौजूदा संरचनाओं को कम से कम बदला जाए; सिर्फ़ जहाँ अनिवार्य हो, वहीं नई संरचना के बारे में सोचा जाए। शिक्षकों से यह बातचीत हुई कि इस कार्यक्रम के तहत उन्हें अपने व्यावसायिक और व्यक्तिगत विकास के लिए अवसर ज़रूर मिलेंगे। जिन शिक्षकों ने इस कार्यक्रम के लिए आवेदन किया, वह आत्मप्रेरित थे और कुछ नया करने की इच्छा रखते थे। साथ में, अपने व्यावसायिक विकास के अवसरों ने भी उन्हें प्रेरित किया।

मेंटॅर टीचर कार्यक्रम के लिए 1000 शिक्षकों ने आवेदन किया, जिनमें से 200 का चयन किया गया। चयन की प्रक्रिया दिन भर चली। उन्मुखीकरण के बाद शिक्षकों को एक कार्य

दिया गया और एक विषय पर सामूहिक चर्चा करवाई गई। प्रत्येक शिक्षक का साइकोमेट्रिक परीक्षण किया गया और मनोवैज्ञानिकों एवं अधिकारियों के साथ उनका साक्षात्कार भी हुआ।

चयन की प्रक्रियाओं के आधार पर प्रत्येक शिक्षक को कुछ अंक दिए गए। एक न्यूनतम अंक पहले से ही निर्धारित था; मेंटॅर टीचर बनने के लिए इस न्यूनतम अंक को पार करना आवश्यक था। साथ में शिक्षक के घर के पास पाँच-छह विद्यालय का होना भी एक ज़रूरी मानदण्ड था, ताकि शिक्षक आसानी से और कम लागत पर सौंपे हुए विद्यालय तक पहुँच सके।

दिल्ली सरकार के शिक्षा निदेशालय ने जुलाई 2016 में मेंटॅर टीचर की भूमिका और कार्य को लेकर एक परिपत्र निकाला। (Delhi Govt., 2016) इस में मेंटॅर टीचर के कार्यों का विवरण कुछ इस प्रकार है:

- लगातार सौंपे गए विद्यालयों पर जाना और वहाँ कार्यरत शिक्षकों को अकादमिक सहयोग देना। (परिपत्र में इसका कोई दृढ़ खाका या नियमित प्रक्रियाओं का उल्लेख नहीं किया गया।)
- सौंपे गए विद्यालयों में कार्यरत शिक्षकों को, समूह में या एक-एक करके, अकादमिक कार्यक्रमों, जैसे कि, सीखने में सुधार के लिए कार्यक्रम, हैप्पिनेस पाठ्यक्रम, ऑनलाइन शिक्षक-समर्थन कार्यक्रम, आदि के बारे में बताना। मुख्य/प्रधान अध्यापक इन सत्रों को आयोजित करेंगे; ध्यान रखा जाएगा कि विद्यालय की दिनचर्या में कुछ बाधा ना पड़े।
- कक्षाओं में बैठकर शिक्षण या अन्य गतिविधियों जैसे कि, बच्चों के आकलन का अवलोकन करना और सम्बन्धित शिक्षक और मुख्य/प्रधान अध्यापक को फ़ीडबेक देना।
- समय-समय पर ज़रूरत होने पर सौंपे गए विद्यालयों के शिक्षकों के लिए प्रशिक्षण/ उन्मुखीकरण आयोजित करना, या सीखने-सिखाने की प्रक्रियाओं और अपने आकलन को शिक्षकों के साथ साझा करना, या अभिभावक और बच्चों के साथ शैक्षिक मुद्दों पर सम्पर्क करना। मेंटॅर टीचर के निवेदन पर मुख्य/प्रधान अध्यापक इन सत्रों को आयोजित करेंगे।

प्रशासनिक व्यवस्था को लेकर, परिपत्र अधोलिखित दिशा-निर्देश देता है:

- मेंटॅर टीचर उसी विद्यालय का हिस्सा बने रहेंगे, जहाँ वह कार्यरत हैं।
- मेंटॅर टीचर नियुक्त होने के समय के दौरान उन्हें 'ऑन ड्यूटी' दिखाया जाएगा, चाहे वह औपचारिक शिक्षक हो या अतिथि शिक्षक।
- चूँकि मेंटॅर टीचर कार्यरत विद्यालय में अपना उत्तरदायित्व पूरा नहीं कर पाएँगे, उनकी जगह जल्द से जल्द अतिथि शिक्षक नियुक्त किए जाएँगे। (अपने मूल विद्यालय में शिक्षण सम्बन्धित कार्यों से उन्हें पूरी तरह मुक्त किया गया)
- मेंटॅर टीचर, डाइट (DIET) के प्रधानाचार्य के नेतृत्व में कार्य करेंगे।
- डाइट के प्रधानाचार्य रिपोर्ट करने वाले मेंटॅर टीचर के बैठने के लिए डाइट (DIET) में उचित स्थान निर्धारित करेंगे।
- विद्यालय के मुख्य/प्रधान अध्यापक मेंटॅर टीचर की उपस्थिति दर्ज करेंगे; विद्यालय पहुँचने और छोड़ने का समय दर्ज किया जाएगा। डाइट के प्रधानाचार्य उपस्थिति का रिकॉर्ड सम्बन्धित विद्यालय तक पहुँचाएँगे।
- मेंटॅर टीचर्स का एसीआर (Annual Confidential Report) डाइट के प्रधानाचार्य द्वारा लिखा जाएगा।

इसी के साथ परिपत्र में विद्यालय के मुख्य/ प्रधान अध्यापक से यह उम्मीद रखी गई है कि वह मेंटॅर को अपनी टीम का सदस्य समझें

और विद्यालय से सम्बन्धित अकादमिक मुद्दों, खासकर बच्चों का सीखना और आकलन एवं शिक्षक प्रशिक्षण के लिए सहयोग लें। अपना कार्य पूरा करने के लिए मेंटॅर टीचर को पूरा सहयोग दिया जाएगा।

दिल्ली में मेंटॅर टीचर कार्यक्रम का क्रियान्वयन

प्रत्येक मेंटॅर टीचर को दो साल के लिए नियुक्त किया गया; पहले समूह की नियुक्ति 2016 से 2018 तक की गई। प्रत्येक मेंटॅर टीचर को अपने घर के पास पाँच से सात विद्यालय सौंपे गए। प्रारम्भिक समूह में से 100 मेंटॅर टीचर वापस अपने विद्यालय लौट गए हैं; वर्तमान समूह में 100 नए शिक्षक हैं, जो समान प्रक्रिया से चुने गए, और 100 प्रारम्भिक समूह से यानी वर्तमान समूह में 50% नए मेंटॅर टीचर है और 50% पुराने, यानी कि पहले समूह से हैं। प्रारम्भिक समूह में संविदा शिक्षक शामिल थे, परन्तु दूसरे समूह में केवल नियमित शिक्षक शामिल हैं।

विद्यालय में हर मेंटॅर टीचर का सफर अलग रहा है। उनको जिस प्रकार की सफलताएँ मिलीं और जिस प्रकार की चुनौतियों का सामना करना पड़ा, सब भिन्न प्रकार के थे। हर मेंटॅर टीचर को सौंपे हुए विद्यालयों के साथ रिश्ता खुद बनाना पड़ा। पहली बार जब वह विद्यालय गए तो निदेशालय से पत्र पहले पहुँचा हुआ था। उसके बाद अपनी उपस्थिति और सुझावों को प्रासंगिक एवं सार्थक बनाना उनकी अपनी ज़िम्मेदारी थी। ज़मीन पर उतारने पर कई मेंटॅर टीचर का उत्साह कम भी हुआ; कुछ कार्यक्रम से अलग हो गए, और वापस अपने विद्यालय चले गए।

उनकी भूमिका भी सौंपे गए विद्यालय में अनुभव के अनुकूल बदलती रही। परिपत्र में दी गई अपेक्षाओं का जमीनीकरण विद्यालय से आगे बढ़ गया। ज़्यादातर मेंटॅर टीचर नियमित तौर पर विद्यालय जाते हैं, वहाँ बैठकों का आयोजन करतें है और विद्यालय में हो रही बैठकों का हिस्सा बनते हैं। वह कक्षाओं का अवलोकन करते हैं, शिक्षकों से साथ सीखने-सिखाने की प्रक्रिया पर चर्चा करते हैं। विद्यालय और कक्षा में हो रही प्रक्रियाओं को समझकर, सुझाव देते हैं। शिक्षकों की ज़रूरतों को समझकर, सम्बन्धित अधिकारियों तक पहुँचाते हैं। शिक्षकों तक पठन एवं अन्य सामग्री भी पहुँचाते हैं।

परन्तु मेंटॅर टीचर का अधिदेश (mandate) विद्यालय तक सीमित न रहकर, और विस्तृत हुआ है- दिल्ली सरकार की अन्य पहल में भी वह शामिल हुए। सीखने के परिणाम में सुधार लाने के कार्यक्रम के अन्तर्गत योग्यता के आधार पर बच्चों का समूहीकरण किया गया। इसके अंतर्गत एनसीईआरटी की पाठ्यपुस्तकों पर आधारित कुछ सामग्री तैयार की गई, जिनको हर साल संशोधित किया गया। इस साल, इस सामग्री का पाँचवाँ संस्करण उपयोग किया जा रहा है। इस सामग्री को तैयार करने में मेंटॅर टीचर की महत्त्वपूर्ण भूमिका रही है। साथ ही बच्चों के आकलन और आगे सहयोग की योजना में भी वह मददगार रहे हैं।

विद्यालयों में हैप्पिनेस पाठ्यक्रम लागू किया गया, जिससे संक्षेप में उम्मीद है कि बच्चे अपना काम ध्यान से करने, घर परिवार में प्रेम पूर्वक रहने और अपनी शिक्षा के प्रति तार्किक दृष्टिकोण की योग्यताएँ विकसित करेंगे। हैप्पिनेस पाठ्यक्रम और सम्बन्धित सामग्री को विकसित करने में 16 मेंटॅर टीचर ने भाग लिया। पाठ्यक्रम के सफल क्रियान्वयन में सभी मेंटॅर टीचर शामिल हैं।

मेंटॅर टीचर की एससीईआरटी द्वारा आयोजित व्यावसायिक विकास कार्यक्रमों में भी भागीदारी है। मेंटॅर टीचर न केवल कार्यक्रमों की योजना और सामग्री बनाने के काम में और रिसोर्स पर्सन के तौर पर शामिल होते हैं बल्कि साथ में सामग्री को शिक्षकों तक पहुँचाने और पायलट में भी मददगार होते हैं। दूसरी संस्थाओं से सहयोग लेने के निर्णय में भी उनकी

भागीदारी होती है ।

मेंटॅर टीचर का क्षमतावर्धन

मेंटॅर टीचर के क्षमतावर्धन में जीवनकौशल (life skills) के प्रति उन्मुखीकरण एक अहम भाग था। अपने सहकर्मियों के साथ सम्पर्क करना, सुगमकर्ता की भूमिका निभाना, कक्षा का अवलोकन करना, संवेदनशीलता के साथ रचनात्मक फ़ीडबैक देना, आदि के लिए भी उन्हें तैयार किया गया।

शिक्षणशास्त्र और विषय में भी उनका क्षमतावर्धन किया गया, खासकर विभिन्न प्रतिभाओं के बच्चों के साथ कक्षा में काम करने के बारे में। एससीईआरटी के अलावा कई दूसरी संस्थाएं भी जुड़ी, जैसे आविष्कार, जोड़ो ज्ञान, द फर्डिनेण्ड सेंटर, एनसीईआरटी, एससीईआरटी, न्यूपा, आदि। मेंटॅर टीचर में से कुछ मास्टर ट्रेनर चुने गए। इसके बाद ज़ोनल स्तर पर उन्होंने बाकी मेंटॅर टीचर के साथ कार्य किए।

लेकिन सबसे अलग यह बात है कि जिस स्तर पर मेंटॅर टीचर को भ्रमण के मौके दिए गए, ना केवल अपने देश में बल्कि दूसरे देशों में भी प्रारम्भिक समूह में सभी नियमित शिक्षक (200 में से 165) को विदेश में कम से कम एक बार शैक्षिक संस्थाओं का भ्रमण करने का मौका मिला। कोशिश थी दिल्ली के विद्यालयों में बदलाव लाने के लिए उन्हें वर्तमान में सीखने-सिखाने को लेकर नई सोच से अवगत कराया जाए। उम्मीद यह थी कि वह अपने रोज़ के अभ्यास से कुछ अलग सोच सकें। भारत से बाहर जिन संस्थानों में मेंटॅर टीचर गए वे है नेशनल इंस्टीट्यूट ऑफ एजुकेशन, सिंगापुर (National Institute of Education, Singapore), हावर्ड यूनिवर्सिटी, यूनाइटेड स्टेट्स ऑफ अमरीका (Harvard University, USA) और कैंब्रिज यूनिवर्सिटी, यूनाइटेड किंगडम (Cambridge University, United Kingdom)। भारत में वह इंडियन इंस्टीट्यूट ऑफ मैनेजमेंट (Indian Institutes of Management) और विभिन्न राज्यों के विद्यालयों के भ्रमण पर गए।

प्रारम्भिक समूह के क्षमतावर्धन कार्यक्रमों के दौरान विषय एवं शिक्षणशास्त्र की समझ और इनके अंतर्सम्बन्धों में जो कमियाँ नज़र आई, मेंटॅर टीचर के दूसरे समूह में उन्हें पूरा करने की कोशिश है। दस दिन का औपचारिक, सघन कार्यक्रम आयोजित किया गया, जिस में मौजूदा मेंटॅर टीचर को भी सन्दर्भ व्यक्ति के तौर पर शामिल किया गया। इसके बाद ज़ोनल स्तर पर मासिक बैठकों के माध्यम से क्षमतावर्धन की प्रक्रिया जारी रहेगी। व्हाट्स एप और गूगल ग्रुप भी बनाए गए हैं, जिनमें मेंटॅर टीचर और अधिकारी शामिल हैं; साथ में टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर को भी शामिल किया गया है। बीआरसी भी मेंटॅर टीचर के समर्थन में शामिल है; सीआरसी का काम विद्यालय के साथ ज़्यादातर सीधे है।

टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर

करीब 2017 की मई-जून में विद्यालयों में टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर की नियुक्ति की गई। इसके पीछे यह सोच थी कि मेंटॅर टीचर अच्छा काम कर रहे हैं, परन्तु विद्यालय के स्तर पर भी कोई ऐसा व्यक्ति हो, जो विद्यालय में ही रह कर, एक शिक्षक के सारे कार्य करते हुए, अपने सहकर्मियों (हर विद्यालय में 50-100 शिक्षक नियुक्त हैं) का क्षमतावर्धन करे।

मेंटॅर टीचर की तरह, टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर को कुछ अधिक सुविधाएँ या वेतन नहीं मिलता; उनकी प्रेरणा केवल अपना व्यक्तिगत एवं व्यावसायिक विकास है। दिनचर्या में कुछ समय उन्हें अपनी ज़िम्मेदारी निभाने के लिए दिया जा रहा है। 2018 के अन्त तक करीब 1000 टीचर डेव्लपमेंट कॉर्डिनेटर नियुक्त किए गए और उनकी क्षमतावर्धन की प्रक्रिया जारी है। इनमें से 50 को भ्रमण पर भेजा जा चुका था।

टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर का चयन भी एक स्वैच्छिक प्रक्रिया द्वारा हुआ; इच्छुक शिक्षकों का मुख्य/प्रधान अध्यापक ने नामांकन किया। टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर ज़्यादातर पीजीटी हैं; प्रारम्भिक समूह के कुछ मेंटॅर टीचर,

जो अपने विद्यालय वापस लौट आए हैं, उन्हें भी टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर नियुक्त किया गया है।

ज़्यादातर टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर समन्वयन और जानकारी पहुँचाने का काम कर रहे हैं, पर अपेक्षा है कि वह सहकर्मियों के विकास में भागीदारी लेंगे। इस कार्यक्रम की सफलता के लिए एससीईआरटी और डाइट के स्तर पर कोर टीम बनाई गई है। वर्तमान में, हर विद्यालय में एक टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर नियुक्त किया गया है, लेकिन आगे जाकर हर विषय के लिए एक टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर का प्रस्ताव है।

उपसंहार

दिल्ली में शिक्षक समर्थन के लिए ऐसे ढाँचे की संरचना की गई है जो हर स्तर को कड़ी में जोड़ सके, निदेशालय से लेकर एससीईआरटी और डाइट एवं बीआरसी से होते हुए विद्यालय तक। इस ढाँचे में न केवल 'ऊपर' से आदेश आ सकते हैं, बल्कि विद्यालय से ऊपर भी संदेश जा सकते हैं। एससीईआरटी और डाइट तक न सीमित रह कर विद्यालय के स्तर पर विकेन्द्रीकरण की कोशिश की गई है। टीचर डेवलपमेंट कॉर्डिनेटर के माध्यम से शिक्षक समर्थन की प्रक्रिया और भी स्थानीय हो गई है। साथ ही, सम्पर्क में बहुत सुधार आया है, क्योंकि जानकारी के प्रवाह में कोई बाधा नहीं है।

इस कोशिश के पीछे सोच यह थी कि ज़्यादा से ज़्यादा प्रतिबद्ध और उत्सुक शिक्षकों का क्षमतावर्धन कर उन्हें वापस विद्यालय में भेजा जाए, जहाँ वह और बेहतरीन काम कर सकें। दो साल के बाद और शिक्षकों को मौका मिलेगा। सोच यह भी थी कि जो शिक्षक स्वप्रेरित नहीं हैं, उन्हें भी प्रेरणा मिलेगी।

जिन मेंटॅर टीचर से बात हुई, उनका कहना था कि इस अनुभव से उन्हें अपने विकास के लिए ऐसे मौके मिले हैं, जिनके बारे में वे सोच भी नहीं सकते थे। यह मौके और जो उनकी इस कार्य के जरिए पहचान बनी है, उनके लिए प्रेरणा का स्रोत हैं। हालाँकि उन्हें काफी चुनौतियों का सामना करना पड़ा उन्हें लगता है कि हर कार्यक्रम की शुरुआत में ऐसा होता है और अब प्रक्रियाएँ काफी हद तक निर्विघ्न हो गई हैं। कुछ मेंटॅर टीचर ने लिखना शुरू कर दिया है; चार फुलब्राइट स्कॉलर्स (Fulbright Scholars) रह चुके हैं।

मेंटॅर टीचर कार्यक्रम का एक अप्रत्याशित परिणाम है एक समूह जो अकादमिक चर्चा करता है– कभी रु-ब-रु होकर, या व्हाट्स एप और गूगल ग्रुप पर।

मेंटॅर टीचर कार्यक्रमों को लेकर यह सोच है कि इन्हें आयोजित करने के लिए लम्बे समय की ज़रूरत है। पर इनका फायदा यह है कि यह बहुत कम लागत पर क्रियान्वित किए जा सकते हैं, अगर ऐसे व्यक्ति मिल जाएँ, जिनमें ज़रूरी विशेषताएँ हैं। (West, 2002)

दिल्ली में यह कार्यक्रम करीब तीन साल पुराना है और इसकी प्रभावकारिता पर कोई गहन शोध नहीं किया गया है। अगर हम इस कार्यक्रम के सुविधाजनक कारकों की खोज करें, तो उनमें सबसे पहला है मेंटॅर टीचर का उत्साह और प्रतिबद्धता। साथ में जुड़ता है उनका क्षमतावर्धन। अपने सहकर्मियों को यह आश्वासन देने की क्षमता कि वह उन्हें अपने अभ्यास को बेहतर करने में योगदान दे सकते हैं, भी एक महत्त्वपूर्ण कारक है। यह कारक तो अकसर दिख जाते हैं। दिल्ली में जो अलग है, वह है सरकार की प्रतिबद्धता, दिल्ली के पूरे शिक्षातंत्र की भागीदारी और यह सच्चाई कि दिल्ली एक छोटा राज्य है। इसके बावजूद, बातचीत के दौरान, क्षमता और सहकर्मियों की स्वीकृति अब भी मुद्दे लग रहे हैं। ज़ाहिर है कि इन्हें सुलझाने के लिए काफी सोच और समय की ज़रूरत है।

हमारे शिक्षकों में उत्साह और प्रतिबद्धता की कमी नहीं है। परन्तु, काफी कम लागत पर,

दिल्ली के मेंटॅर टीचर्स को कुछ अलग जानने और समझने के अवसर दिए गए। उनके साथ निरन्तर, डाइट और एससीईआरटी एवं कई और संस्थान भी जुड़े रहे। यह तभी मुमकिन हैं जब लम्बे अरसे तक राजनीतिक इच्छाशक्ति बनी रही।

अगर मेंटॅर टीचर कार्यक्रम का क्रियान्वयन किसी और राज्य में करना हो, तो इन सब कारकों पर गहरा ध्यान देना होगा। शायद बेहतर यही होगा कि सीआरसी और बीआरसी को सुदृढ़ बनाया जाए।

आख़िर में, तमाम चुनौतियों और सफलताओं के बीच, एक बात निर्विवाद रूप से सही है - शिक्षक जिस अलगाव में काम करते रहे हैं, वह दिल्ली में कुछ कम हुआ है।

आभार : यह लेख अज़ीम प्रेमजी विश्वविद्यालय के यूनिवर्सिटी प्रेक्टिस कनैक्ट के अंतर्गत दिल्ली में विभिन्न हितधारकों (शिक्षा अधिकारी, डाइट के सदस्य, माताएँ, बच्चे, राजनीतिक कार्यकर्ता, NGOs के कार्यकर्ता, मुख्य/प्रधान अध्यापकों और शिक्षकों) के साथ चर्चा और कुछ विद्यालयों के अवलोकन पर आधारित है। मैं अज़ीम प्रेमजी विश्वविद्यालय, जिसका हिस्सा होने के कारण कई द्वार खुले, हितधारक, जिन्होंने अपना बहुमूल्य समय निकाला, और शांताकुमार (अज़ीम प्रेमजी विश्वविद्यालय, बेंगलुरु) एवं श्रद्धा जैन (सेंटर फॉर डेवलपमेंट स्टडीज़, थिरुवंथापुरम), जिनके साथ मैंने यह कार्य किया, का आभार प्रकट करना चाहूँगी।

सन्दर्भ

Blank, M.A., Sindelar, N. (1992). *Mentoring as Professional Development: From Theory to Practice.* The Clearing House, Vol. 66, No. 1, pp. 22-26

Bova, B.M., Phillips, R. (1982). *A Study of the Mentor Relationship.* American Secondary Education, Vol. 12, No. 1, pp. 29-31

Curley, J.R. (1988). *Educational Reform and Mentor-Teacher Programmes in the United States.* The Irish Journal of Education, Vol. 22, No. 1, pp. 3-13

DISE 2016-17*. Elementary Education.* State Report Card.

Eckmier, J., Bunyan, R. (1995). *Mentor Teachers: Key to Educational Renewal.* Educational Horizons, Vol. 73, No. 3, pp. 124-129

Ganser, T. (1995). *Principles for Mentor Teacher Selection.* The Clearing House, Vol. 68, No. 5, pp. 307-309

Government of NCT of Delhi (Delhi Govt.) (2016). Circular: Role and functions of mentor teachers in schools.

Retrieved from http://dixitschoolweb.in/Circular/DTE/Duties and Resposibilities / 2016_07_08_role and Functions of Mentor Teacher in Schools.pdf

Haddad, W.D. (1995). *Education policy-planning process: An applied framework.* Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.

Retrieved from http://www.unesco.org/education/pdf/11_200.pdf

Halpin, D., Troyna, B. (1995). *The politics of education policy borrowing.* Comparative Education, Vol. 31, No. 3, pp. 303-310

Hanson, S., Moir, E. (2008). *Beyond Mentoring: Influencing the Professional Practice and Careers of Experienced Teachers.* The Phi Delta Kappan, Vol. 89, No. 6, pp. 453-458

Jain, D. (2017). *Has Delhi seen a notable increase in spending on education under AAP*? LiveMint, 23 March 2017.

Retrieved from : https://www.livemint.com/Politics/UoKrratoe1TILOciJFmIeP/Has-Delhi-seen-a-notable-increase -in-spending-on-education-u.html

Kyle, D.W., Moore, G.H., Sanders, J.L. (1999). *The Role of the Mentor Teacher: Insights, Challenges, and Implications.* Peabody Journal of Education, Vol. 74, No. 3/4, pp. 109-122

McConnell, A. (2010). *Policy success, policy failure and grey areas in-between*. Journal of Public Policy, Vol. 30, No. 3, pp. 345-362

Praja Foundation. (2017). *State of Public (School) Education in Delhi*.

Sanchez, S.R., Roegman, R., Goodwin, A.L. (2016). *The Multiple Roles of Mentors*. The Phi Delta Kappan, Vol. 98, No. 2, pp. 66-71

Schaverien, L., Cosgrove, M. (1997). *Learning to Teach Generatively: Mentor-Supported Professional Development and Research in Technology and Science.* The Journal of the Learning Sciences, Vol. 6, No. 3, pp. 317-346

Shapley, K.S., Luttrell, H.D. (1992). *Effectiveness of Mentor Training of Elementary Colleague Teachers*. Journal of Elementary Science Education, Vol. 4, No. 2, pp. 1-12

Sharma, K. (2018). *Delhi allocates 26% to education in its budget.* The Times of India, Mar 22, 2018. Retrieved from: https://timesofindia.indiatimes.com/home/education/news/delhi-allocates-26-to-education-in-its-budget/articleshow/63413141.cms

The Economic Times. (2015). *Delhi Assembly passes budget for 2015-16.* The Economic Times, Jun 30, 2015.

Retrieved from : https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/finance/delhi-assembly-passes-budget -for-2015-16/articleshow/47886518.cms

West, P.R. 21st *Century Professional Development: The Job-Embedded, Continual Learning Model.* American Secondary Education, Vol. 30, No. 2, pp. 72-86

लेख में दिए गए कुछ शब्द संक्षेपों का विवरण

एनसीईआरटी (NCERT)- नैशनल कॉउन्सिल ऑफ़ एजुकेशनल रिसर्च एंड ट्रैनिंग (राष्ट्रीय शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद)

एससीईआरटी (SCERT)- स्टेट कॉउन्सिल ऑफ़ एजुकेशनल रिसर्च एंड ट्रैनिंग (राज्य शैक्षिक अनुसंधान और प्रशिक्षण परिषद)

डाइट (DIET)- डिस्ट्रिक्ट इंस्टिट्यूट ऑफ़ एजुकेशन (जिला शिक्षा एवं प्रशिक्षण संस्थान)

बीआरसी (BRC)- ब्लॉक रिसोर्स सेण्टर (विकास खंड स्रोत केंद्र)

सीआरसी (CRC)- क्लस्टर रिसोर्स सेण्टर (संकुल स्रोत केंद्र)

पीजीटी (PGT)- पोस्ट ग्रेजुएट टीचर

टीजीटी (TGT)- ट्रेंड ग्रेजुएट टीचर

न्यूपा (NUEPA)- नेशनल यूनिवर्सिटी ऑफ़ एजुकेशनल प्लानिंग एंड एडमिनस्ट्रेशन

NGO - नॉन गवर्नमेंट ऑर्गेनाइज़ेशन (स्वयंसेवी संगठन)

निमरत खंदपुर पिछले आठ सालों से अज़ीम प्रेमजी फाउण्डेशन में कार्यरत हैं। वर्तमान में वह स्कूल ऑफ कंटीन्यूइंग एजुकेशन एंड यूनिवर्सिटी रिसोर्स सेंटर, अज़ीम प्रेमजी विश्वविद्यालय का हिस्सा हैं। वह शिक्षा नीति, शिक्षक शिक्षा एवं अध्यापन के क्षेत्र में सक्रिय हैं।

संपर्क : nimrat.kaur@azimpremjifoundation.org